

Gestão Democrática: Uma análise das práticas nos Centros de Educação Profissional da Rede Estadual da Bahia

Jaqueline Pereira Vieira

Mestre em Administração, pela Universidade Federal da Bahia, Técnica da Superintendência de Educação Profissional e Tecnológica, na Secretaria da Educação do Estado da Bahia

Este artigo objetiva apresentar uma análise das práticas de Gestão Democrática, de acordo com o modelo adotado nos Centros de Educação Profissional na Rede Estadual da Bahia, e os desafios da gestão escolar, na perspectiva da oferta de cursos técnicos de nível médio. Na abordagem sobre a Gestão Democrática no universo educacional existem diversos autores que trazem a discussão, reflexão e concepções, no entanto este trabalho reflete o fazer de Unidades escolares pensadas e organizadas para atender um público específico.

Nesta perspectiva as transformações do sistema educacional no Brasil, são descritas por meio da atualização das diretrizes da Educação Profissional, definindo alterações orientadoras das instituições de Educação Profissional e demais estabelecimentos de ensino, e a Bahia, ao longo dos últimos anos, definiu metas, planejou ações e vem desenvolvendo a modernização e a expansão da rede pública Estadual de Educação Profissional.

Para este processo de modernização a Secretaria da Educação do Estado da Bahia, adotou medidas, na perspectiva de reestruturar a oferta de cursos técnicos, como:

- A criação de uma Superintendência de Educação Profissional;
- Elaboração do Plano Estadual de Educação Profissional da Bahia com metas de mudanças na estruturação e funcionamento das escolas com oferta de Educação Profissional;
- Transformação de Unidades Escolares em Centros Estaduais e Territoriais de Educação Profissional;
- Mudança na estrutura administrativa para configuração da equipe gestora, a fim de definir as dimensões de cada representante da equipe gestora, sendo que o Diretor Geral e três vice-diretores assumem as seguintes competências/responsabilidades: um vice-diretor responsável pela dimensão administrativo-financeira; um vice-diretor responsável pela dimensão pedagógica; e o um vice-diretor responsável pela dimensão da articulação com o mundo do trabalho;

Neste trabalho, a análise do modelo de gestão democrática desenvolvido pelos Centros de Educação Profissional da Bahia buscou identificar aspectos que dificultam ou facilitam sua implantação, buscando, assim, contribuir para a melhoria das práticas administrativas e pedagógicas desenvolvidas por estes Centros de Educação Profissional do Estado da Bahia.

O ponto de partida foi o questionamento: Como tem sido implementada a gestão escolar democrática nos Centros de Educação profissional da Rede estadual da Bahia?

Para responder a este questionamento foi tomado como base a análise dos fatores determinantes que têm orientado a gestão escolar democrática nos Centros de Educação Profissional da Rede Estadual da Bahia, com o propósito de identificar as concepções que têm orientando as práticas dos Gestores escolares dos Centros de Educação Profissional selecionados, o mapeamento do perfil e o nível de participação de todos os atores envolvidos com o processo de decisão dos Centros de Educação Profissional selecionados, reconhecer os elementos facilitadores e/ou dificultadores do processo de gestão escolar dos Centros de Educação Profissional selecionados, bem como, recomendar proposições de agenda para melhorar as práticas de gestão escolar dos centros de educação profissional do Estado da Bahia.

Essas ações visam contribuir para a prática de gestão escolar desenvolvida nos Centros de Educação profissional, de modo a analisar como é percebida a gestão democrática, identificando os elementos que influenciam na administração de cada Centro avaliado, tendo em vista as constantes mudanças ocorridas na sociedade. Entender como os elementos que contribuem para uma educação de qualidade podem auxiliar, efetivamente, uma gestão democrática, no desenvolvimento do modelo de gestão escolar existentes nos Centros de educação profissional baianos de modo a difundir as boas práticas coadunado a outras escolas públicas, investigar situações nos processos de gestão nos Centros de Educação Profissional, seus desafios e possibilidades para uma gestão democrática, com intuito de contribuir com o trabalho realizado pela equipe, com vistas no desenvolvimento da educação profissional. Agregar valor aos processos de formulação, execução e avaliação de políticas educacionais no Estado da Bahia e Brasil. Propor alternativas que subsidiem a superação das dificuldades e possibilitem o avanço e ressignificação do cotidiano da gestão destes centros.

O desenvolvimento dos procedimentos metodológicos, envolveu a pesquisa qualitativa, exploratória descritiva com investigação empírica, tendo como objeto de análise a realidade da gestão escolar de dois Centros de Educação Profissional do Estado da Bahia, em Territórios de Identidade diferentes, com um corte temporal em

um período de 2010 a 2013. Para o estudo foram utilizados como fonte de dados documentos legais, registros dos Centros, observação e entrevistas. A abordagem foi realizada por meio do estudo de caso, através de entrevistas realizadas com; os representantes do colegiado escolar, os representantes da equipe gestora, dos professores, dos pais e dos estudantes.

Tendo em vista a realidade dos Centros avaliados, a situação identificada na coleta de dados e o estabelecimento dos indicadores abordados na pesquisa, destaca-se a importância de avaliar as ações que envolvem e articulam as dimensões pedagógica, política e administrativo-financeira, defendendo que a qualidade da educação está intimamente vinculada à qualidade da gestão escolar e, que o alcance desta, depende da competência da comunidade escolar em integrar todos os aspectos que envolvem a ação educativa, pedagogia, inter-relações dos atores e uma eficiente, eficaz e efetiva capacidade administrativa. Em síntese, pode-se inferir que identificar e avaliar a capacidade de gestão escolar implica em ter uma visão ampliada de todos os elementos e processos que envolvem o ato e fato administrativo. Deste modo, o desenvolvimento com a matriz de análise, focou em três dimensões: Política, pedagógica e Administrativo-financeira, que fundamentaram a definição dos indicadores e nortearam o estudo sobre a gestão democrática nos Centros de Educação Profissional selecionados.

Para detalhamento do estudo, foi criada categoria **de análises**, por meio da qual foram definidos os **indicadores** e subindicadores, que embasaram a coleta de dados sobre a prática da gestão escolar democrática dos Centros.

Assim, quando se pensa e atua com base em um padrão de gestão democrática imagina-se, imediatamente, que se trata de uma forma compartilhada de pensar e executar a gestão e a gerência. Isto implica que o ato de administrar, significa estabelecer parâmetros para o pleno exercício da administração que é uma ação contínua e complexa.

Durante o processo de discussão sobre o método do Estudo de Caso, foi analisado três aspectos que não puderam ser desconsiderados, pois, segundo Yin (2005), estão relacionados à natureza da experiência, ao fenômeno que está sendo investigado, ao objetivo que se pretende alcançar, ao conhecimento para, a partir destes elementos, identificar a possibilidade de generalização de estudos considerando o método.

Nesse sentido, cabe ressaltar que o estudo de caso é um método descritivo e, nesta proposta, significa reconhecer que existe um conjunto de motivos para a sustentação da investigação, conforme destaca Godoi (2008). Com base neste entendimento, para o desenvolvimento da pesquisa, foram selecionadas técnicas

metodológicas: observação participante, entrevistas semiestruturadas e análise documental.

A elaboração de cada instrumento representou uma oportunidade de pensar acerca do objeto da pesquisa e da coleta de dados para a produção do presente trabalho. A sequência para aplicação de cada instrumento teve uma razão de ser, visto que um complementaria as informações que porventura não se apresentasse claramente no momento da aplicação.

Para a análise dos documentos foi necessário conhecimento dos registros básicos que fundamentam a estrutura e o funcionamento de um Centro de Educação Profissional, tendo em vista as dimensões política, pedagógica e administrativo-financeira. Nesta etapa da coleta de dados o cenário já apontava para dificuldades da gestão, sendo identificada a falta de sequência nos registros sobre o desenvolvimento de reuniões ou ações, fato que demonstrou problemas para a execução ou ajustes nas demandas do Centro.

A primeira etapa da coleta de dados, a análise documental, foi dividida em duas etapas: uma realizada por meio da leitura dos documentos legais que embasam a estrutura e funcionamento dos Centros de Educação Profissional da Bahia e, também, a gestão escolar democrática. Na sequência, foi identificado que os registros dos Centros pesquisados se encontravam nos livros ata: Projeto Político Pedagógico, Plano de Ação, pastas com Leis, Decretos e Portarias referentes ao funcionamento dos Centros de Educação Profissional, registros de avisos, comunicados, convites, advertências, dentre outros documentos e materiais da rotina dos gestores, controle de materiais e equipamentos utilizados pelos professores, estudantes e gestores. Estes registros são realizados por um membro da equipe gestora, dependendo da dimensão a que esteja ligada a ação, sempre de acordo com as regras e orientações para os procedimentos dependendo da forma de registro.

Ao analisar os registros, foi possível observar que os profissionais seguiam as regras básicas institucionais para a descrição dos dados. No entanto, algumas vezes estes registros apresentavam um intervalo grande de tempo entre um e outro.

O registro do processo de observação, foi trabalhado em quatro elementos, tais como: atmosfera ou clima social da reunião; clima social nos setores do Centro; atividades dos participantes; expressão de ideias e sentimentos; decisões.

Pude notar que os membros da equipe gestora demonstram conhecimento sobre o Conselho Escolar, apesar de, nem sempre, participam das reuniões que deveriam acontecer mensalmente, entretanto não acontecem com regularidade. Em cada uma delas, um membro da equipe gestora coordena a reunião. Nestas reuniões, participam representantes dos segmentos dos professores, funcionários, estudantes e

pais. As reuniões do Conselho Escolar são registradas em ata que vai assinada pelos presentes.

Os membros da equipe gestora demonstram conhecimento sobre o seu papel no contexto da gestão escolar democrática, no entanto, percebe-se que apresentam dificuldade em diferenciar o vice-diretor de turno do vice-diretor da dimensão pedagógica, administrativo financeira ou do mundo do trabalho.

Dentre os atores que participam dos processos de decisão, pode-se afirmar que diversos segmentos estão representados nas reuniões, tais como: Diretor, Vice-Diretor, representante estudantil, pais, docentes, técnico-administrativo e comunidade externa. Percebe-se que os participantes têm oportunidade de expressar suas ideias.

Por fim, as decisões nas reuniões são feitas tendo em vista a necessidade de se estabelecer um consenso, após discussões, soluções das divergências e esclarecimentos sobre os pontos tratados, levando em consideração a vontade da maioria.

A última etapa da coleta de dados foi a entrevista, que ocorreu nos Centros entre os meses de setembro e outubro de 2014. Este instrumento foi realizado em quatro etapas por meio das quais foi possível confrontar dados entre o observado e o praticado nos Centros de Educação Profissional.

A presente pesquisa tratou, na primeira parte, sobre o perfil do Centro e do Gestor Escolar. Os Centros pesquisados estão compostos por quatro membros da equipe gestora distribuída da seguinte forma: gestor geral, gestor administrativo/financeiro, gestor pedagógico e gestor do mundo do trabalho. Todos têm experiência docente entre 3 e 11 anos e como gestor neste Centro há uma variação entre 3 e 5 anos. Todos eles passaram pelo processo de certificação para concorrer à eleição e compuseram uma chapa em que foram eleitos.

Um dado relevante identificado na pesquisa é que, dos quatro gestores entrevistados, todos têm especialização na área de educação, além do curso de formação para gestores. Têm vínculo de 40 horas semanais com carga horária de trabalho distribuída pelos três turnos de funcionamento.

A segunda parte da entrevista versou sobre a concepção da educação profissional e a gestão democrática escolar no Centro.

De acordo com a avaliação dos entrevistados, as mudanças ocorridas na Educação Profissional no Brasil, nos últimos cinco anos, trouxeram benefício para o ser humano, uma vez que a escola reduziu a baixa escolarização e, com a Educação Profissional, ficou maior a oportunidade para os jovens. Esta mudança proporcionou a revisão de novos conceitos profissionais e pessoais, uma concepção mais abrangente que compreende o seu fazer além do trabalho.

Destacou-se, ainda, a oportunidade de desenvolvimento profissional, contribuindo para o surgimento de novas profissões; as mudanças na qualidade de vida que vão desencadear mudança da autoestima; e a formação plena, proporcionando desenvolvimento pessoal e profissional que influencia diretamente nas condições pessoais. Com a expectativa de cursos técnicos de nível médio, há uma diferença na realidade vivida que é considerada positiva, uma vez que contribui para atender às demandas locais suprimindo as necessidades da sociedade.

Em relação à transformação da Escola em Centro, observou-se posicionamentos diferentes cuja compreensão está relacionada ao aspecto de inserção do jovem e/ou adulto no mundo do trabalho, com o aumento de oportunidade para a formação e as dificuldades de entendimento da base que fundamenta a concepção e os aspectos pedagógicos, assim apresentados pelos entrevistados. Esta transformação representou um ganho para os estudantes, mas trouxe várias dificuldades quanto aos aspectos pedagógicos e um maior desafio para a equipe gestora, pedagógica e docente. Entretanto, não se pode negar o aumento de oportunidades para as pessoas e que representou um retorno a sociedade, aproveitando-se o que já existia da história da Educação Profissional e da escola. Esta foi uma trajetória marcada por mudanças.

Sobre as principais transformações ocorridas na unidade após a sua transformação em Centro, percebeu-se uma repetição nas respostas, apresentadas, algumas vezes, com outras palavras. Assim, esta transformação a) facilitou o ingresso no mercado de trabalho; b) possibilitou a mudança do perfil dos estudantes que passaram a compor a matrícula da unidade escolar; c) tornou necessária a reestruturação da visão e da prática pedagógica; d) acentuou um elemento importante para o desenvolvimento do estudante: compromisso e responsabilidade com a Educação Profissional; e) possibilitou uma formação para o mundo do trabalho e, para alguns, a oportunidade para a inserção ao mercado de trabalho, o que evidenciou a existência de uma visão estreita sobre a concepção da Educação Profissional e a formação técnica de nível médio nesta proposta embasada no Decreto nº 5.154/2004; e f) na composição da equipe gestora, foram criadas estratégias para atender às demandas específicas dos Centros, destacando-se as atribuições de cada vice-diretor para as dimensões do mundo do trabalho, pedagógica e financeira. Estes aspectos levantados são extremamente relevantes, uma vez que contribuem para o desenvolvimento da comunidade, exigindo o recomeço-refazer das coisas, embasado em uma nova concepção.

As principais vantagens dessa mudança versaram sobre aspectos que permeiam a empregabilidade e as profissões, a saber: a) maior oportunidade de

emprego; b) ampliação da profissionalização; c) resultado de aprendizagem; d) oportunidade de integração de conteúdos e de formação, estabelecendo teoria e prática; e) oportunidade de crescimento profissional; f) proporcionou ao aluno mais empenho e direcionamento no curso, focado em seu objetivo; g) passou-se a perceber que existe significado para o estudante, que este sabe o verdadeiro motivo do que está fazendo; h) aumento das possibilidades de empregos e experiências; e i) a composição da equipe gestora com a divisão de responsabilidades, por meio dos setores direcionados para as funções: um gestor para cada dimensão.

Destaco como principais desafios das mudanças descritas pelos entrevistados, os seguintes aspectos: a) qualificação dos profissionais; b) melhor distribuição das ações de cada dimensão, tendo em vista as responsabilidades de cada turno específico de atuação – gestor por turno; c) falta de recursos aliado à burocratização dos processos, principalmente de aquisição de bens; d) trabalhar com professor que não compreende a proposta da Educação Profissional e resiste ao trabalho integrado; e) acervo dos laboratórios limitados; f) alunos que ingressam no curso e não se identificam, ocupando vagas de outros; g) dificuldades para a realização de estágio; h) excendência de professores efetivos, tendo em vista a distribuição de carga horária da matriz de cada curso; e i) compreensão e resistência de alguns professores com o programa das disciplinas.

Em continuidade a estes desafios, foram destacadas as maiores dificuldades identificadas na gestão do Centro, tais como: a) falta de sinalização, de acessibilidade nas dependências; b) limitação na autonomia financeira que, muitas vezes, trava o processo e dificulta o desenvolvimento das ações; c) na execução financeira, existe uma limitação legal para a aquisição de bens, o que atrapalha o desenvolvimento das atividades teórico-práticas dos cursos; d) atraso no processo de compra; e) integração e forma de ação única para atender às demandas dos três turnos; e f) repasse de recurso que gera falta ou atraso para a aquisição de materiais.

A parte três da entrevista, foi realizada uma análise sobre os órgãos de representação da Gestão Democrática do Centro, para fundamentar a concepção de gestão do Centro de Educação Profissional. Foi então organizada uma escala de notas com variação de 0 a 5 que estabelecia os seguintes critérios: 0 – quando a questão não se aplicava; 1 – quando classificada como de nenhuma importância; 2 – com grau de importância baixo; 3 – grau moderado de importância; 4 – definida como de grau alto; e, por fim, 5 – ao considerar o grau de importância muito alto. Ao descrever as orientações aos entrevistados, destacou-se que nenhuma das perguntas apresentava respostas certas ou erradas.

A parte quatro da entrevista foi realizada uma análise dos dados da pesquisa de campo, que se fundamenta na Matriz de Análise, que tomou como base para a estruturação da discussão as dimensões que integram e articulam a gestão escolar dos Centros selecionados: a dimensão política, a dimensão pedagógica e a dimensão administrativo-financeira. Assim, este texto apresenta a análise e a discussão dos dados desenvolvidos com base nas categorias apresentadas anteriormente e que foram coletados durante a entrevista realizada com os atores de cada um dos Centros selecionados. Esta parte se divide em três subseções organizadas por indicadores e subindicadores de análise.

A análise da Dimensão Política foi estruturada com base no estudo e na discussão do Indicador 1: Nível de integração das três dimensões e nos Subindicadores correspondentes, conforme descrito na Matriz de Análise, dedicada à apresentação do percurso metodológico; Indicador 2: Principais dificuldades para a melhoria da Gestão do Centro;

Os entrevistados sintetizaram aspectos que enfatizam a integração entre as dimensões política, administrativo-financeira e pedagógica, destacando a necessidade do trabalho em equipe para o sucesso do projeto de gestão. Para isto, foi apontado que o compromisso com o processo e o comprometimento dos participantes, inclusive os representantes dos órgãos colegiados, são de extrema importância para que seja possível desenvolver ações embasadas nas decisões coletivas que expressam muito mais que o Pedagógico, constituindo a base do trabalho democrático e participativo da gestão do Centro.

Nesta etapa da coleta de dados, identificou-se que há predominância no entendimento dos entrevistados quanto à necessidade de ampliar a participação da comunidade na elaboração participativa do Projeto Político Pedagógico. Vale salientar que a equipe responsável pela Gestão Escolar deve atuar em parceria com sua comunidade, ouvindo de todos os atores os seus anseios e discutindo acerca de suas expectativas, moderando a diversidade de ideias. Todo este esforço deve estar embasado nos princípios legais que fundamentam a gestão escolar democrática. Sabe-se que as Unidades Escolares administradas com eficiência e liderança contribuem para a existência de um ambiente de trabalho tranquilo favorecendo, assim, o desenvolvimento de novas aprendizagens

Os resultados alcançados refletem aspectos da prática de gestão que necessitam de mais investimentos por parte dos gestores, educadores e demais atores envolvidos na gestão dos Centros para assegurar, assim, os princípios da gestão democrática como prevê a legislação e deve ser vivenciada pela comunidade acadêmica e sociedade:

Dimensão política: existe uma necessidade de incentivo e maior divulgação do papel dos órgãos de representação (**Conselhos**) junto à comunidade;

Dimensão pedagógica: o **Projeto Político Pedagógico** precisa ser divulgado a todos os atores como elemento norteador das avaliações práticas;

Dimensão administrativo-financeira: as limitações do contexto administrativo e de pessoal, devem ser sanadas com ações desenvolvidas junto ao órgão central na busca por mudanças no quadro.

A pesquisa permitiu concluir que existe integração entre as três dimensões analisadas. Porém, observou-se, ainda, certa fragilidade demonstrando a necessidade de reavaliação do planejamento das equipes gestoras, discutindo o papel de cada uma e dos seus representantes na melhoria da qualidade continuada da gestão.

Os dados obtidos, assim como sua análise e discussão, serão uma grande contribuição para melhorar e fortalecer as ações das equipes de gestores da Rede Estadual de Educação Profissional da Bahia;

É possível concluir, ainda, que conhecer a legislação não é suficiente para assegurar uma gestão democrática e participativa, faz-se necessário a implementação de ações que garantam medidas democráticas concretas, com vistas no desenvolvimento de atos inclusivos que colaborem, efetivamente, com o exercício da participação e controle social.

O resultado do estudo poderá servir também de subsídio a outros níveis/modalidade de ensino do Estado e do País para melhorar a qualidade dos serviços educacionais oferecidos à sociedade

Considerando o cenário descrito foi apresentado como proposta de intervenção nas três dimensões:

1 . DIMENSÃO POLÍTICA

1. Tornar mais evidente a integração entre os diversos segmentos que compõem o Centro, tendo como base os segmentos necessários para composição do Colegiado Escolar, conforme indica o Decreto nº 11.355/2008.

2. Para assegurar a integração entre as dimensões da gestão escolar, a equipe gestora dos Centros devem apontar ações que auxiliem a mobilização e/ou comprometimento dos integrantes dos órgãos representativos de modo que estes participem mais ativamente das reuniões ordinárias e/ou extraordinárias do Conselho Escolar.

3. Integrar os interesses e/ou concepções dos atores internos com as demandas e expectativas da comunidade externa.

4. Criar mecanismos para consolidação do Colegiado Escolar e/ou Conselho Escolar nos Centros de Educação Profissional.

5. Redefinir ações que contribuam para o entendimento do papel de cada gestor de acordo com a dimensão de atuação do vice-diretor (gestor).

2. DIMENSÃO PEDAGÓGICA

1. Melhor divulgação e esclarecimentos permanentes sobre o papel do PPP no exercício diário das ações do cotidiano do Centro;

2. O PPP necessita de avaliação permanente utilizando-se de instrumentos de monitoramento; definir estratégia de revisão e o replanejamento das ações previstas para garantir, o alcance das metas definidas;

3. Necessidade de sensibilizar, mobilizar e comprometer os docentes para transformar as práticas pedagógicas para atender não apenas às diretrizes, objetivos e metas do PPP, bem como as constantes e rápidas mudanças que a sociedade internacional, nacional e local tem imposto às escolas.

4. Existe a necessidade de sensibilizar, mobilizar e comprometer os pais (a família) para que assumam uma maior participação no processo de aprendizagem do (s) seu (s) filho (s).

3. DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA

1. Avaliar o desempenho do corpo docente e da equipe administrativa, de modo a dimensionar se as competências esperadas para cada profissional estão sendo atendida.

2. Identificar se o quadro deficiente de funcionários descumpra um dos princípios necessários para o desenvolvimento de ações que subsidiem a reflexão e análise dos resultados do modelo de gestão democrática dos Centros.

3. Observar se há deficiência na prática de divulgação dos resultados da Gestão do Centro em murais, reuniões, sites, blogs e outros.

Deste modo, ao finalizar o presente trabalho, ratificamos a importância da efetivação de ações que contribuam, direta ou indiretamente, para a implementação e consolidação da gestão democrática, além de considerar que este estudo poderá

contribuir para dimensionar e estimular a participação dos atores nos processos decisórios dos Centros de Educação Profissional do Estado da Bahia.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Almerindo Janela. Avaliar a escola e a gestão escolar: elementos para uma reflexão crítica. In: ESTEBAN, Maria Teresa (Org.). **Escola, currículo e avaliação**. São Paulo: Cortez, 2005. p. 38-56.

BAHIA. Secretaria da Educação. **Legislação básica**: Educação Profissional da Bahia, 2010 – 2012.

BAHIA. Secretaria da Educação. **Educação profissional**. Disponível em: <<http://escolas.educacao.ba.gov.br/educacaoprofissional>>. Acesso em: 8 jan. 2014.

BAHIA. **Lei nº 10.955**, de 21 de dezembro de 2007. Modifica a estrutura organizacional e de cargos em comissão da Administração Pública do Poder Executivo Estadual, disciplina o Fundo Financeiro da Previdência Social dos Servidores Públicos do Estado da Bahia e o Fundo Previdenciário dos Servidores Públicos do Estado da Bahia, em observância ao art. 249, da Constituição Federal de 1988, e dá outras providências. Salvador, 21 dez. 2007.

BAHIA. **Decreto nº 11.355**, de 4 de dezembro de 2008. Dispõe sobre a instituição dos Centros Estaduais e dos Centros Territoriais de Educação Profissional no âmbito do Sistema Público Estadual de Ensino do Estado da Bahia. Salvador, 4 dez. 2008.

BOAVENTURA, Edvaldo. **Metodologia da pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade**: para uma teoria geral da política. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1985.

BRASIL. **Lei nº 5.692**, de 11 de agosto de 1971. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. DOU, 12 ago. 1971.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. DOU, 23 dez. 1996.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19/98**, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. DOU, 5 jun. 1998.

BRASIL. **Decreto nº 5154**, de 23 de julho de 2004. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. DOU, 26 jul. 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. **Brasil profissionalizado**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index2.php?option=com_content&view=article&id=12325&Itemid=663>. Acesso em: 14 fev. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Publicações**. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12503&Itemid=841>. Acesso em: 8 jan. 2014.

CARNEIRO, Moaci Alves. **LDB fácil: leitura crítico-compreensiva**, artigo a artigo. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

CIAVATTA, Maria. **Arquivos da memória do trabalho e da educação e a formação integrada**. Disponível em: <<http://www.sbhe.org.br/novo/congressos/cbhe4/individuais-coautorais/eixo07/Maria%20Ciavatta%20-%20Texto.pdf>>. Acesso em: 8 jan. 2014.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Indicadores da educação profissional na Bahia: cobertura, articulação e qualidade**. Salvador; DIEESE, 2012a. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/relatoriotecnico/2013/suprofSubIIIndicadoresEducacaoProfissionalBahia.pdf>>.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Modelo de gestão e perfil da oferta de educação profissional nas redes estaduais**. Salvador; DIEESE, 2012b. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/relatoriotecnico/2013/suprofSubIIIModelosGestaoPerfilOfertaEducacaoProfissionalRedesEstaduais.pdf>>. Acesso em: 8 jan. 2014.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS – DIEESE. **O Conselho dos Centros de Educação Profissional da Bahia: Caderno do Conselheiro – um instrumento de ação**. Salvador: DIEESE; 2011.

FERREIRA, Naura S. C. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2008.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria; RAMOS, Marise Nogueira. **A gênese do Decreto n. 5.154/2004: um debate no contexto controverso da democracia restrita (Versão para discussão)**. Rio de Janeiro: [s. ed.], 2004.

FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria; RAMOS, Marise (Org.). **_Ensino Médio Integrado: concepção e contradições**. São Paulo: Cortez, 2005.

GADOTTI, Moacir. **A autonomia como estratégia da qualidade de ensino e a nova organização do trabalho na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

GODOI, Christiane K. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2008.

KUENZER, Acácia Z. **Ensino médio e profissional: as políticas do estado neoliberal**. São Paulo: Cortez, 1997. 104 p.

LIBÂNEO, José Carlos. **O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LOPES, Jorge. Uma introdução ao Estudo da Escola do Terceiro Milênio: a escola contingencial. **Revista de Administração Educacional**, Recife, v.1, n. 1, p. 1-88, 1997.

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto** – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Brasília, n. 1. v. 1, nov. 2000.

LUZ, Ana M. C. (Org.) et al. **Gestão educacional e qualidade social na educação**. Salvador: ISP/UFBA, 2007. p. 79-119.

MANFREDI, Silvia M. **Educação profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002.

MARTINS, Ricardo Chaves de Rezende. Sobre autonomia escolar: algumas questões e muitos desafios. In: LUZ, Ana M. C. (Org.). et al. **Gestão educacional e qualidade social na educação**. Salvador: ISP/UFBA, 2007. p. 55-78.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Tradução Catarina Elonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. 8. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2003.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 113p.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A gestão democrática da educação no contexto da reforma do estado. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2008. p. 91-112.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

SANTOS, Reginaldo Souza. Em busca da apreensão de um conceito para a administração política. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 5, p. 49-77, set./out. 2001.
<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6404/4989>

SANTOS, Reginaldo Souza. Notas metodológicas para a concepção de uma nova política social para o Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 6, p. 933-957, nov./dez. 2002.
www.spell.org.br/documentos/download/12434.

SANTOS, Reginaldo Souza et al. A controversa crise fiscal brasileira. **Revista Desenharia**, Salvador, v. 1, n. 1, set. 2004.
http://www.desenharia.ba.gov.br/uploads/2408201114587656Revista1_Set2004.pdf.

SANTOS, Reginaldo Souza (Org.). **A administração política como campo do conhecimento**. Salvador/São Paulo: Hucitec, 2009.

SANTOS, Reginaldo Souza; GOMES, Fábio G. A que se propõe a Revista Brasileira de Administração Política. **Revista Brasileira de Administração Política**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 8-9, out. 2008.

SANTOS, Reginaldo Souza; RIBEIRO, Elizabeth Matos. Bases teóricas metodológicas da administração política. **REBAP**, Salvador, n. 2, 2009a.

SANTOS, Reginaldo Souza; RIBEIRO, Elizabeth Matos; **Empiria e construção de novos parâmetros teórico-metodológicos para avaliação da administração política brasileira**: uma análise aplicada à realidade do município de Itabuna-BA. Projeto de Pesquisa. Salvador, 2009b. (mimeo).

SANTOS, Reginaldo Souza; RIBEIRO, Elizabeth Matos; CHAGAS, Thiago C. S. Bases teórico metodológicas da administração política. **Revista Brasileira de Administração Política**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 19-43, abr. 2009.

TEIXEIRA, F. Administração política: surge como paradigma de pesquisa em área contestada. **Revista Brasileira de Administração Política**, São Paulo, v. 1, out. 2008.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.